Gestion futée

Gilles Barouch

TPE-PME

Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi

Voici les modes d'emploi !

Éditions Livres à Vivre



afnor ÉDITIONS

Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi

Voici les modes d'emploi !

Gestion futée

Gilles Barouch

TPE-PME

Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi

Voici les modes d'emploi !



Éditions Livres à Vivre





Dans la même collection

Booster la performance de son entreprise – La boîte à outils de votre succès !

Améliorer votre efficacité – 3 outils simples et efficaces !

Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute – Des outils à votre portée !

Les tableaux d'autodiagnostic présentés dans cet ouvrage sont téléchargeables sur le site www.boutique-livres.afnor.org>Livres>rubrique « Espace lecteur », en entrant le code suivant : 3465223

ISBN AFNOR 978-2-12-465223-5
ISBN Éditions Livres à Vivre 978-2-9523509-6-9
Composition : Zugraphi Design Studio – Correctrice : Laurence Michalot
Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2009 JupiterImages Corporation

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Éditions Livres à Vivre – 48, rue Foucher Lepelletier, 92130 Issy-Les-Moulineaux
Tél. : +33 (0) 1 40 93 43 27 – www.livres-a-vivre.com
En partenariat avec :
BEM Bordeaux Management School – 680, cours de la Libération, 33405 Talence Cedex
Tél. +33 (0) 5 56 84 55 55 – www.bem.edu

Sommaire

Préface

BEM Bordeaux Management School propose des formations dont la vocation est d'apporter aux cadres - et aux futurs cadres - les compétences nécessaires pour gérer et développer des entreprises. Une des ambitions principales est de préparer des professionnels à accompagner les entreprises de toutes dimensions dans leurs projets. Dans cette perspective, une attention particulière est portée à la gestion des entreprises de petites et moyennes tailles.

Traditionnellement, les programmes de formation dispensés à BEM intègrent des réflexions sur les méthodes, les outils et les concepts managériaux pour une plus grande performance des TPE et PME. Rappelons qu'en matière d'enseignement de la gestion, la plupart des travaux universitaires, mais également de consultants, s'intéresse d'abord aux problématiques d'entreprises de grande envergure. Citons, par exemple, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui s'avère souvent coûteuse et peu efficace dans le cadre d'entreprises petites et moyennes. De même, la plupart des approches marketing sont de peu d'utilité hors des entreprises de grandes tailles. On pourrait également multiplier les exemples d'outils issus du management de la qualité ou de la finance dont le champ d'application reste les grands groupes industriels ou de service.

L'importance de la TPE et de la PME dans le tissu économique français exige une attention plus importante de la part des organismes de formation afin d'adapter leurs contenus. Poursuivant ses efforts pour répondre aux problèmes auxquels ces entreprises doivent faire face, BEM s'associe à présent avec AFNOR pour la publication d'une collection d'ouvrages pratiques qui est dédiée aux TPE et PME. Ces ouvrages proposent une sélection d'outils d'organisation et de gestion particulièrement utiles pour s'améliorer de façon constante et se développer efficacement.

Un soin particulier a été pris pour adapter ces outils à la spécificité des petites et moyennes entreprises. De la création d'une entreprise à sa transmission en passant par son développement, chaque ouvrage thématique donne les clés à l'entrepreneur pour améliorer sa gestion quotidienne et envisager sereinement l'avenir. Employer un langage juste est l'un des engagements

de cette collection. Il ne s'agit pas de simplifier mais de rendre accessible, c'est-à-dire d'expliquer à l'aide d'un vocabulaire adapté et compréhensible. L'utilisation de graphiques et de tableaux permet une meilleure lisibilité et les cas pratiques sont utiles pour mieux cerner la réalité du terrain.

Nous espérons que cette collection répondra aux attentes des chefs de petites et moyennes entreprises et de leurs collaborateurs. Ceux-ci ont besoin, plus que jamais, d'outils pratiques, simples à mettre en œuvre et efficaces les aidant à relever les nouveaux défis auxquels ils sont confrontés et à faire la différence sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

Bonne lecture

Christophe Estay
Directeur de la Recherche
BEM Bordeaux Management School

Préambule de la collection

L'environnement des petites entreprises se transforme

Être indépendant ou entrepreneur est une vocation

Etre indépendant ou entrepreneur est le plus souvent une vocation.

On s'installe soit en libéral, soit en commerçant, soit en indépendant, soit en société, seul ou avec un partenaire ou avec un petit nombre de collaborateurs. On choisit un métier qui devient souvent une passion. On accepte parfois des garanties inférieures à celles des salariés en matière de retraite, d'indemnités chômage et de couverture en cas de longue maladie ou d'accident. On accepte aussi une certaine fluctuation de ses revenus. On accepte tout cela car le métier est passionnant et on est libre. Comment se plaindrait-on de ces contraintes qui sont la contrepartie d'un choix de vie ?

Les entrepreneurs partagent un certain nombre de valeurs et de besoins

Les entrepreneurs et les indépendants ont donc en commun le choix de l'indépendance et de la liberté.

Ils partagent aussi le plus souvent un certain nombre de souhaits : gagner du temps, prendre du recul par rapport aux urgences, obtenir une meilleure stabilité de leurs recettes, mieux organiser leur travail et obtenir un meilleur revenu.

Les petites entreprises semblent mal connaître les possibilités offertes par les méthodes modernes d'amélioration de l'efficacité

Gérer sa trésorerie, gérer les implications juridiques des contrats de travail ou sa comptabilité, gérer du personnel n'est pas pour eux le cœur de leur métier. Dans cette perspective, la gestion est parfois perçue comme une contrainte supplémentaire.

Il en va de même des méthodes d'organisation et de management. Celles-ci sont souvent méconnues. Elles sont identifiées, à tort, aux grandes entreprises.

Or, l'entrepreneur, s'il aspire à un bon revenu et à une reconnaissance de son travail, est déterminé tout autant, comme on l'a vu, par des valeurs d'indépendance, de liberté, de partenariat.

Il travaille essentiellement en réseau d'associés, d'amis, de relations professionnelles, et pense que sa façon de travailler est différente des grandes organisations.

Il gagnerait à mieux connaître ces nouvelles méthodes qui ont révolutionné les organisations privées ou publiques, grandes ou petites, et qui donnent, pour certaines, une place centrale aux valeurs qui fondent sa propre motivation : l'engagement, le partenariat, la proximité avec les clients notamment. Ces méthodes, sous réserve d'être adaptées à l'univers de la petite entreprise, pourraient l'aider à aborder de façon efficace un certain nombre de points cruciaux pour le succès de son entreprise : gestion du temps, développement de son activité, conservation des bons clients, amélioration de sa rentabilité, réduction des dysfonctionnements, par exemple.

L'environnement des petites entreprises devient plus incertain

Cette méconnaissance serait sans problème si l'environnement de beaucoup d'indépendants et de petits/moyens entrepreneurs n'était devenu plus incertain ces dernières années. Leurs retraites sont en point d'interrogation, leurs marges sont attaquées par une concurrence démultipliée et par des acheteurs plus professionnels, leurs clients sont plus exigeants et le risque de voir la demande se tasser est réel. Enfin, les prélèvements sociaux et fiscaux ne se réduisent pas.

Le bon fonctionnement de leurs réseaux assure encore aux entrepreneurs expérimentés une marge de sécurité, mais ces difficultés cumulées rejaillissent parfois sur les conditions d'exercice de leur métier.

Quant aux jeunes professionnels et aux cadres en phase de création d'entreprise, le plus souvent dans le commerce, l'artisanat ou l'informatique, ils ne bénéficient généralement pas de l'avantage d'un réseau constitué. De sorte qu'un grand nombre de nouvelles entreprises disparaissent en moins de trois ans.

Les outils modernes d'amélioration de l'efficacité sont aujourd'hui indispensables

Dans ce contexte plus difficile, les indépendants et les chefs d'entreprises ne peuvent plus ignorer les nouveaux outils de management qui ont émergé ces dernières années. Ils ont changé la face de bon nombre d'entreprises et de services publics. Ils vont transformer leur environnement de travail. Par leur fait, leurs interlocuteurs (services publics, clients, centres de gestion, comptables, chambres de commerce ou de métiers, syndicats professionnels…) ne raisonnent déjà plus tout à fait de la même manière.

Il est donc important pour ces professionnels de comprendre les tenants et les aboutissants de cette mutation puis, s'ils le souhaitent, d'en appliquer les méthodes et les outils à leur propre situation pour inscrire la réussite de leur entreprise dans la durée.

À qui s'adresse cette collection ?

Le public concerné par cette collection est l'ensemble des personnes qui dirigent une structure moyenne, petite ou unipersonnelle, c'est-à-dire les chefs de petites ou moyennes entreprises, les professions libérales, les indépendants, les commerçants, les artisans ou les créateurs d'entreprise.

Ces ouvrages s'adressent plus particulièrement à quatre catégories de professionnels :

- Les professionnels expérimentés : ces professionnels installés depuis de longues années souhaitent prendre du recul, clarifier leurs choix, améliorer leur efficacité et se développer.
- Certains professionnels traversent une période de difficulté, le plus souvent accidentelle. Les outils proposés peuvent les aider à prendre du recul et analyser leurs problèmes en profondeur pour repartir sur des bases plus saines et plus efficaces. Ils leur indiquent un cap et une méthode pour mieux ordonner leurs pratiques et reprendre confiance.
- Les créateurs d'entreprise en phase de développement : installés depuis trois à cinq ans, ils ont surmonté les problèmes de l'installation et souhaitent se développer efficacement.
- Enfin, les créateurs d'entreprises avant l'installation ou dans les deux premières années d'activité souhaitent éviter les erreurs qui risqueraient de compromettre leur projet et s'appuyer sur le meilleur de l'expérience en matière d'organisation et de gestion pour démarrer sur des bases solides avec les meilleures chances de succès.

Des outils pratiques et adaptables à votre situation propre

Cette collection vise d'abord à initier le professionnel aux outils d'amélioration de l'efficacité utilisés par les entreprises les plus performantes. Ces outils sont présentés sous une forme synthétique et rapide : l'essentiel de ce qu'il faut savoir sur l'outil est rassemblé en quelques pages.

La compréhension des outils est facilitée par un mode de présentation adapté :

- les outils ont été rendus accessibles pour pouvoir être bien compris puis adaptés à l'univers d'une petite structure,
- des résumés facilitent la compréhension des outils en vue de leur application pratique,
- des exemples tirés de l'univers des petites entreprises illustrent l'outil,
- les modalités de mise en œuvre de l'outil sont présentées et des grilles d'auto-évaluation et de progrès permettent au lecteur, s'il le souhaite, d'appliquer immédiatement l'outil à la situation de son entreprise.

Cette collection permet donc au lecteur, s'il le veut, d'appliquer immédiatement les outils présentés.

Gilles Barouch
Professeur à BEM Bordeaux Management School

Introduction

Résumé

Dans une petite structure, la planification d'objectifs aide à s'affranchir de la pression des urgences et à dynamiser ses affaires. Les outils utilisés par les entreprises performantes pour définir et suivre leurs objectifs font appel aux notions d'autodiagnostic, d'indicateur de résultat et de tableau de bord équilibré. Ils ont été adaptés ici à la spécificité des petites structures.

Pour élaborer ses objectifs annuels, on profitera, de préférence, d'une période creuse. Par la suite, on consacrera d'une à quelques demi-journées chaque trimestre pour faire le point de l'avancement de ses objectifs.

Les étapes d'élaboration et de suivi des objectifs sont les suivantes :

- Réaliser l'autodiagnostic de son activité, c'est-à-dire la liste des problèmes importants à résoudre, hiérarchisés par ordre de priorité.
- Déterminer les axes de progrès et les indicateurs de mesure des résultats.
- Fixer des objectifs.
- Définir les actions d'amélioration qui permettront d'atteindre les objectifs.
- Synthétiser sa politique annuelle dans un tableau de bord de suivi.
- En faire le bilan périodique.

0.1 Pourquoi réfléchir à ses objectifs ?

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va.»

Sénèque

0.1.1 L'intérêt d'une prise de recul

Le responsable d'une petite structure, souvent accaparé par les urgences, a besoin d'outils lui permettant de prendre du recul et de se projeter dans l'avenir. En effet, dans une activité individuelle ou dans une petite entreprise, cette prise de recul peut être rendue difficile pour les raisons suivantes :

- l'isolement du professionnel,
- le mélange entre l'individu et son activité,
- la pression du court terme et le manque de temps.

Réfléchir à ses objectifs est donc d'autant plus nécessaire.

0.1.2 L'exemple des grandes entreprises

Observons ce qui s'est passé dans les grandes entreprises ces dernières années.

Pour progresser, celles-ci ont dû s'affranchir du statut d'entreprise familiale pour passer à un statut de société, c'est-à-dire détacher d'une certaine manière l'entreprise de son fondateur.

De plus, les dirigeants passent de plus de plus de temps en séminaires de réflexion avec leurs collaborateurs, ce qui est une façon pour eux de prendre du recul par rapport aux urgences.

L'entrepreneur individuel qui souhaite se développer efficacement sans modifier son statut juridique a donc besoin d'outils spécifiques pour distinguer sa personne de son activité et prendre du recul.

Une façon de le faire est de se réserver des temps d'audit personnel, d'auto-diagnostic, qui vont servir de base pour planifier ses objectifs.

0.1.3 Les outils des entreprises performantes

Les outils proposés ici reposent sur la notion de développement équilibré. Ils sont couramment utilisés par les grandes entreprises.

Ils s'appuient en effet sur les acquis de l'expérience, lesquels indiquent que le développement est mieux assuré s'il est équilibré, c'est-à-dire s'il respecte toutes les dimensions de l'entreprise : les personnels, les fournisseurs et les clients notamment.

Ces outils font largement appel, au départ, à la capacité d'auto-évaluation des entreprises, leur permettant de définir leurs propres solutions d'amélioration.

Ensuite, ils reposent sur des techniques précises s'agissant de la mesure des résultats, de la fixation d'objectifs ou du suivi des tableaux de bord.

L'ambition de ce livre est donc de fournir aux petites structures des outils adaptés pour mieux réussir le pilotage et le développement de leur activité, grâce aux outils avancés des grandes entreprises.

0.1.4 Des outils de pilotage en réponse aux besoins de l'entrepreneur

Les outils proposés à l'attention des responsables de petites structures répondent donc aux besoins suivants :

1. Prendre de la distance par rapport aux urgences.
2. Analyser les difficultés rencontrées objectivement et à froid (et non dans le feu de l'action).
3. Définir des orientations souhaitables pour réaliser des progrès tangibles. Il s'agit de passer d'une situation où, par exemple, on prend les contrats « au fil du temps » et où l'on subit les contraintes de son environnement, à un positionnement plus actif, plus dynamique, où l'on se choisit des objectifs et où l'on crée les conditions pour les atteindre.
4. Pouvoir ensuite mesurer régulièrement le chemin accompli, grâce au tableau de bord de suivi, et ainsi mieux se motiver.

☑ Exemple : éléments de contenu d'une politique équilibrée

Un avocat veut se spécialiser dans le droit des affaires européennes. Il décide donc de déléguer progressivement à des collègues une partie de sa clientèle habituelle, pour se consacrer à ce nouveau domaine qu'il juge professionnellement plus intéressant.

Il inscrit donc dans ses objectifs :

1/ Réaliser une formation d'approfondissement au droit européen.

2/ Faire en sorte que les affaires relevant de cette spécialité représentent 20% de son chiffre d'affaires annuel dès la première année.

Par ailleurs, il souffre d'un excès de travail qu'il a analysé comme découlant de sa difficulté à déléguer et à planifier son temps libre. Il écrit donc dans son projet :

3/ Déléguer la réalisation de sa comptabilité à un centre de gestion ou à un cabinet comptable et embaucher un(e) assistant(e) pour les tâches administratives.

4/ Prendre 5 semaines de vacances annuelles.

Enfin, conscient de son isolement, il écrit dans son projet qu'il développera les activités partenariales avec des collègues :

5/ Participer à quelques réunions ou dîners débats organisés par les associations professionnelles et se rapportant à ses centres d'intérêt.

Il équilibre sa politique par deux orientations qu'il juge indispensables à la pérennité de son activité :

6/ Maintenir son résultat net avant impôt au niveau de l'année précédente.

7/ Maintenir le niveau de satisfaction de sa clientèle.

On voit sur cet exemple que les objectifs du pilotage moderne portent non seulement sur l'activité courante (bénéfice, satisfaction client…) mais aussi sur ce qui pose problème et doit être amélioré.

0.1.5 Peut-on gérer son activité sans objectifs précis ?

Dans certaines activités encore peu concurrencées, dans des secteurs où l'on dispose d'avantages concurrentiels ou lorsque l'on souhaite simplement maintenir l'activité existante, c'est tout-à-fait possible.

En revanche, si l'on fait face à une concurrence vive ou si l'on veut se développer de façon régulière, l'élaboration d'objectifs formalisés, selon les bonnes pratiques du domaine, est recommandée.

En effet, les développements qui ne sont pas raisonnés selon les « bonnes pratiques » risquent de se heurter aux limites suivantes :

1. **Les « bonnes résolutions » ne sont pas suivies d'effet**

Suite à une conférence ou à la lecture d'un livre, on prend de bonnes résolutions. Mais on a du mal à les tenir parce que les impondérables et les urgences reprennent le dessus et que les bonnes résolutions passent bientôt au second plan.

2. **L'évolution se traduit par des déséquilibres**

On a bien mis en œuvre les actions de développement projetées mais les progrès réalisés (par exemple en matière de chiffre d'affaires) s'accompagnent de déséquilibres sur d'autres dimensions : la qualité du service rendu aux clients, les relations avec les fournisseurs ou les conditions de travail du professionnel. À l'extrême limite, un développement mal maîtrisé peut mettre en péril l'activité.

La fixation d'objectifs permet de limiter ces écueils.

- Le développement résulte d'une analyse objective, pour qu'il soit équilibré et efficace.
- La politique est écrite pour laisser une trace et permettre un suivi ainsi qu'une évaluation. C'est un engagement écrit que le professionnel prend vis-à-vis de lui-même.

0.1.6 En résumé

La finalité des outils proposés est donc de contribuer :

- à une meilleure maîtrise de l'activité grâce à des outils de pilotage adaptés,
- à un développement choisi, efficace, équilibré et durable, qui contribue à résoudre progressivement certains problèmes qui handicapent l'activité.

Pour mieux accroître son efficacité, on passe progressivement d'une logique de métier, centrée sur des tâches techniques à accomplir, à une logique de projet, centrée sur des objectifs à atteindre.

0.2 Les conditions de succès

Pour réussir la mise en œuvre des outils proposés, certaines conditions doivent être réunies.

0.2.1 Les « doigts de pied écrasés »

Cette expression était utilisée par un consultant psychologue, Patrice Bertier. Elle exprime de façon imagée le fait qu'il n'y a malheureusement de réel changement possible que s'il y a des « doigts de pieds écrasés », c'est-à-dire des personnes qui souffrent de la situation existante. Paradoxalement, l'existence de difficultés peut être un atout pour le changement.

Pour qu'il y ait changement, il faut donc une certaine insatisfaction par rapport à la situation existante. Sinon, c'est la force de l'habitude qui risque de l'emporter. On se dit : « À quoi bon élaborer des objectifs ? » ; « À quoi bon formaliser ce que je fais spontanément ? » On n'aura pas suffisamment d'énergie à investir dans les outils de son développement.

Ce qui peut motiver à planifier ses objectifs et mettre en œuvre son tableau de bord de suivi, ce peut être, par exemple :

- l'apparition d'un problème récurrent,
- une concurrence plus vive,
- l'apparition de contentieux,
- des difficultés avec les collaborateurs ou les fournisseurs,
- des conditions de travail difficiles,
- une situation de crise,
- une organisation du travail insatisfaisante,
- ou des revenus inférieurs à ses aspirations.

Cette *insatisfaction* de la situation existante donne l'énergie nécessaire pour faire bouger ses habitudes. C'est cette insatisfaction qui conduira à réfléchir de façon approfondie à son développement avec les outils pertinents. A l'inverse, dans les situations où le professionnel - bien qu'il souffre d'un manque de temps ou d'un manque d'organisation - considère que ce sont des inconvénients normaux découlant du choix d'être son propre maître, il aura sans doute moins de motivation à réaliser ce changement.

La démarche de définition d'objectifs et de réalisation d'un tableau de bord est plus efficace lorsqu'elle s'attache à résoudre de vraies insatisfactions.

0.2.2 La disponibilité

Il s'agit là encore d'un paradoxe. Pour régler les problèmes chroniques de manque de temps, il faut investir un temps limité à la planification de son travail.

Il faut donc, dès le début, la volonté de dégager un temps nécessaire à la préparation et au suivi de son développement, jusqu'à ce que celui-ci soit inscrit dans ses habitudes de travail.

Le suivi des objectifs et du tableau de bord sera donc assuré régulièrement. Les actions d'amélioration programmées seront éventuellement retardées mais pas remises en cause.

Le professionnel s'engage à consacrer à son projet un temps limité mais nécessaire.

0.2.3 Les outils du développement peuvent aussi se pratiquer avec plaisir

Réaliser son autodiagnostic, déterminer ses axes de progrès et ses objectifs ou remplir les tableaux de suivi, loin d'être une contrainte, peut être un plaisir.

Se lancer des défis, se « mesurer » à soi-même, constater que l'on peut choisir, que l'on est en partie libre de déterminer son futur ou voir que les résultats évoluent dans le bon sens, font partie des aspects positifs d'une telle démarche.

0.3 Les modalités pratiques

0.3.1 Les étapes

Un pilotage et un développement plus efficaces peuvent être obtenus par la mise en œuvre des outils correspondant à chacune des cinq étapes détaillées ci-après. Chaque outil peut être mis en œuvre de façon indépendante des autres, mais leur synergie crée les conditions d'une meilleure maîtrise de l'activité et d'un développement plus cohérent.

- Réaliser l'autodiagnostic de son activité (chapitre 1).
- Déterminer des axes de progrès et les indicateurs de résultat (chapitre 2).
- Fixer les objectifs (chapitre 3).
- Définir le plan d'action (les actions d'amélioration pour atteindre l'objectif) et le tableau de bord de suivi (chapitre 4).
- Réaliser le bilan périodique (chapitre 5).

A la fin de cet ouvrage (chapitre 6), le lecteur trouvera des grilles d'autodiagnostic et de progrès lui permettant, s'il le souhaite, d'appliquer les outils présentés à sa situation propre.

0.3.2 Le temps nécessaire à la mise en place des outils

Pour mettre en œuvre les outils proposés, on choisira, de préférence, une période de creux d'activité comme il en existe dans chaque métier. Cette période - période d'été ou période de Noël, par exemple - sera mise à profit pour réaliser l'autodiagnostic et poser les bases de ses objectifs de développement.

• La conception du projet

Combien de temps cela prend-il pour planifier ses objectifs annuels ?

Ce temps varie bien entendu selon la taille de l'entreprise et la nature des problèmes traités.

Il représente d'une demi-journée à une journée environ pour un indépendant.

Pour le responsable d'une petite entreprise ou d'un cabinet, il faut rajouter le temps passé à partager le projet avec ses collaborateurs, répondre à leurs questions, intégrer leurs suggestions et s'assurer qu'ils sont bien partenaires du projet.

• Le suivi du projet

Il s'agira ensuite de prendre, environ, d'une à quelques demi-journées tous les trimestres (selon la taille de la structure) pour remplir le tableau de bord de suivi et pour dresser le bilan des actions d'amélioration conduites.

• La réalisation du plan d'action

C'est la partie la plus consommatrice en temps. En effet, pour atteindre les objectifs, il faut mettre en place des actions d'amélioration dont la nature et l'importance varient d'une situation à l'autre.

Le professionnel ajustera les délais de mise en œuvre du plan d'action en fonction de ses disponibilités.

0.3.3 Le mode d'emploi de l'élaboration des objectifs et du tableau de bord

Le mode d'emploi à suivre pour la mise en œuvre de chaque outil présenté ici est résumé sous la forme d'une liste de questions : PQQOQC.

Le sens de ces questions est détaillé dans le tableau 0.1 suivant.

Tableau 0.1 Liste des rubriques de présentation d'un outil
Le PQQOQC

P : Pourquoi ? Pourquoi cet outil est-il important ?
Q : Qui ? Qui est responsable de mettre en œuvre l'outil ?
Q : Quoi ? En quoi consiste précisément la mise en œuvre de l'outil ?
O : Où ? Où est réalisé ce travail ? Sur quel document ? Situé à quel emplacement ?
Q : Quand ? À quel moment ce travail doit-il être réalisé ?
C : Comment ? Quelles sont les recommandations pour réaliser ce travail ?
Exemple : Présentation d'un exemple d'application.
Commentaires : Observations destinées à éclairer l'exemple donné.
Application à votre situation : Si vous le souhaitez, vous pouvez commencer à appliquer les notions présentées à votre propre situation.
Vous vous reporterez alors aux grilles d'autodiagnostic et de progrès situés en fin d'ouvrage.

0.3.4 Les termes utilisés

Par la suite, le terme de « professionnel » ou « d'entrepreneur » sera utilisé pour désigner aussi bien le chef d'une PME ou d'une TPE, l'indépendant, le professionnel libéral, le commerçant, l'artisan ou le créateur d'entreprise.

Les termes de « structure », « activité », « entreprise », « entité » ou « organisation » seront employés indistinctement pour désigner le cadre d'exercice de la profession sur lequel vont porter les efforts d'amélioration.

La « politique » ou « les axes de progrès » : ce sont les orientations formulées par le professionnel qui sont traduites concrètement en objectifs fixés pour une période donnée.
Elles visent l'amélioration de problèmes existants ou le développement de l'activité.

« L'objectif » est le but à atteindre. Il est, de préférence, mesurable.

« Tableau de bord » : c'est l'ensemble des indicateurs qui permettent de mesurer la réalisation des objectifs.

Le terme « amélioration » est entendu comme la réduction des écarts par rapport aux objectifs du professionnel. Le « plan d'action » est l'ensemble des actions d'amélioration programmées pour une période donnée.

« Projet » : on appellera projet de développement le tableau qui synthétise, pour une période donnée, les orientations, les objectifs et le plan d'action.

Un glossaire situé à la fin de cet ouvrage définit les principaux termes se rapportant au thème des indicateurs et du tableau de bord de performance.



Planifier ses actions… mais sans excès

1
L’autodiagnostic

Résumé

L’autodiagnostic permet de définir des priorités annuelles sur la base d’un constat objectif.

Il prend en compte les éléments suivants :

- les données quantitatives : ce sont principalement les résultats économiques fournis par la comptabilité,
- les données qualitatives : c’est l’identification des difficultés de l’entreprise,
- la recherche d’un développement équilibré de l’activité.

Pour réaliser l’autodiagnostic, on procède selon les étapes suivantes :

- établir une liste des problèmes de l’entreprise,
- les hiérarchiser par ordre d’importance et en retenir environ six à traiter dans l’année,
- enfin, définir, pour chaque problème, quelle est la partie la plus directement concernée (l’entrepreneur lui-même ; les clients ; les fournisseurs ; les personnels; etc.), et s’assurer que la liste des priorités d’amélioration retenues est bien équilibrée, c’est-à-dire qu’elle tient compte des différentes parties concernées.

1.1 Les aspects à prendre en compte pour l'autodiagnostic

1.1.1 Les données quantitatives sur la performance économique

Des données quantitatives sur la situation de l'entreprise sont généralement disponibles. Ce sont celles que communique le comptable ou le centre de gestion. Ces données concernent la « performance économique » de l'activité.

Elles permettent de connaître notamment :

- les résultats annuels,
- les ratios financiers comparant, par exemple, l'entreprise par rapport à celles de son secteur.

Ces informations sont précieuses car une entreprise qui ne gagne pas assez d'argent ne peut perdurer. La performance économique constitue d'ailleurs un des axes du projet annuel, même s'il ne s'agit, dans certains cas, que de rappeler l'importance de maintenir ou de développer les résultats économiques.

Mais ces données ne sont pas assez fines pour permettre un pilotage pointu de l'activité. Elles doivent être complétées par des données qualitatives.

1.1.2 Les données qualitatives : l'identification des problèmes

L'identification des problèmes est nécessaire car les objectifs fixés doivent aussi contribuer à résoudre les problèmes qui handicapent l'activité. De plus, dans son pilotage, il est plus important d'exercer un suivi pointu des freins et des difficultés plutôt que de ce qui va bien.

1.1.3 La recherche d'un développement équilibré de l'entreprise

• Notion de développement équilibré

Avoir un revenu suffisant est une des attentes principales du professionnel.

Mais il a aussi d'autres attentes, en plus de la question de son revenu.
Il souhaite avoir, par exemple :

- des clients satisfaits,
- des fournisseurs efficaces,
- des relations sans problèmes avec les tutelles administratives,
- des relations coopératives avec les personnels,
- et, pour lui-même, des conditions de travail agréables.

Or, ces attentes sont liées les unes aux autres. Leur satisfaction aura des répercussions positives sur le revenu de l'entrepreneur, comme l'indique le schéma suivant (figure 2.1).

Figure 1.1 La dynamique du développement équilibré

Satisfaction et compétence des personnels ⇨ Meilleure ambiance de travail / Moins d'absentéisme / Meilleure efficacité



Satisfaction des clients - Fidélisation et développement de la clientèle



Rentabilité durable de l'entreprise

Par exemple, des clients mécontents sont une source de souci et de perte de temps. Ce dysfonctionnement retentit sur le moral de l'entrepreneur et sur celui des personnels. La qualité du service rendu en est affectée, ainsi que les résultats financiers : c'est ici le cercle vicieux des problèmes.

En revanche, des délais de réalisation améliorés, par exemple, sont susceptibles de mieux satisfaire le client mais aussi le personnel (qui subit moins de plaintes des clients) ainsi que le professionnel lui-même (pour les mêmes raisons).

C'est le cercle vertueux de la satisfaction.

Les entreprises performantes ont pris conscience de l'importance des parties concernées (clients, personnels, fournisseurs…) pour leur réussite. Elles se réfèrent en particulier à des référentiels de développement équilibré[1] qu'elles utilisent pour s'auto-évaluer.

Ces modèles proposent des bonnes pratiques visant à améliorer la satisfaction des clients, des personnels, des donneurs d'ordre (notamment des actionnaires) et de la collectivité, et à favoriser ainsi le cercle vertueux de l'amélioration des performances.

Le développement *équilibré* vise donc à initier un cercle vertueux d'amélioration au bénéfice du professionnel et des parties concernées par son activité.

1 Ce sont, par exemple, les référentiels et les normes suivants : ISO 9004 (norme internationale de management de la qualité), EFQM (référentiel européen de management de la qualité) ou SD 21 000 (référentiel français de développement durable).

- **Définition et liste des parties concernées**

Partie concernée (aussi appelée « partie intéressée ») : c'est la personne ou l'institution qui est concernée directement ou indirectement par la bonne marche de l'activité.

Une typologie des principales parties concernées par l'activité d'un indépendant ou d'une petite entreprise est proposée dans le tableau 1.1 ci-dessous. Cette liste n'est pas exhaustive et peut être complétée, selon les métiers.

Tableau 1.1 Liste des principales parties intéressées
Petite entreprise

Personnel
Le chef d'entreprise ou le professionnel
Le personnel (s'il y en a)
Clients
Les clients directs
Les clients indirects : prescripteurs, organismes qui commandent des prestations pour le compte d'autrui
Les « donneurs d'ordre » ou les « tutelles »
Les Conseils de l'ordre (pour les experts comptables, les médecins, les avocats…)
Les pouvoirs publics et organismes sociaux : impôts et caisses sociales
Les actionnaires
Les partenaires
Les syndicats et organismes professionnels
Les collègues
Les fournisseurs
Le centre de gestion ou le cabinet comptable
La banque
Les sous-traitants (les personnes à qui l'on rétrocède une partie de l'activité)
Les autres fournisseurs

- **Les parties intéressées et le professionnel - Une relation potentiellement gagnant-gagnant**

Les problèmes d'une activité retentissent sur une ou plusieurs « parties intéressées ».

S'il résout ses problèmes, le professionnel améliore en retour la satisfaction d'une ou plusieurs parties intéressées.

S'il satisfait mieux les parties intéressées, il contribue à la rentabilité durable et au développement équilibré de son activité.

La relation du professionnel avec les parties intéressées est donc potentiellement mutuellement bénéfique.

Un développement durable et efficace ne peut donc consister à négliger une partie intéressée au profit d'une autre. Il vise la satisfaction équilibrée des parties intéressées.

1.2 L'autodiagnostic, mode d'emploi

La réalisation d'un autodiagnostic simplifié est proposée ici comme point de départ de la réflexion sur les objectifs. Elle comprend les étapes suivantes :

- faire la liste des problèmes liés à l'activité professionnelle,
- les hiérarchiser par ordre d'importance,
- les classer par « partie intéressée ».

Puis, on s'assure que la performance économique et les principales parties intéressées sont prises en compte dans cette liste. Si ce n'est pas le cas, celle-ci sera éventuellement ajustée pour être équilibrée.

Les deux premières étapes (lister et hiérarchiser les problèmes) sont détaillées dans le présent paragraphe.

La question des parties concernées sera traitée ensuite (paragraphe 1.3).

1.2.1 Pourquoi ?

L'autodiagnostic permet de fonder le projet annuel sur un constat objectif.

L'autodiagnostic proposé ici part de l'hypothèse que, pour demeurer efficaces et motivants, les objectifs doivent aussi s'attacher à réduire les principaux problèmes de l'entreprise. Un pilotage efficace se fonde sur des clignotants d'alerte.

Il convient donc, dans un premier temps, d'identifier ces problèmes.

1.2.2 Qui ?

L'entrepreneur liste les problèmes et les hiérarchise.

Dans le cas d'un cabinet ou d'une PME, les associés ou les principaux collaborateurs sont, autant que possible, associés à l'établissement de cette liste pour que le projet prenne aussi en compte leurs préoccupations et soit soutenu par eux.

1.2.3 Quoi ?

Le professionnel liste les principales difficultés rencontrées dans l'exercice de son activité.

Dans le cas d'une entreprise en phase de création, il liste les problèmes actuels ou prévisibles de la future entreprise.

Il hiérarchise ensuite ces problèmes.

En effet, tous les problèmes n'ont pas la même importance : le professionnel choisira de traiter dans son projet annuel quelques problèmes importants pour lui.

Cette hiérarchisation facilitera ses décisions à l'avenir. Confronté à un choix difficile, il se réfèrera aux priorités définies dans son projet pour mieux décider.

1.2.4 Où ?

Une fois la liste arrêtée de façon définitive (voir des exemples de listes de problèmes ci-après, page 8), les problèmes sont classés par ordre d'importance, puis reportés dans un tableau (cf. tableau 2.1, page 14).

Ce tableau peut aussi être numérisé sur la base des modèles proposés en fin d'ouvrage.

1.2.5 Quand ?

Pour les créateurs d'entreprise, avant leur installation, dans la phase de structuration de leurs idées en projet ou bien dans la phase de post-création, après six mois ou un an d'activité.

Pour les professionnels déjà installés, à tout moment propice.

On choisira de préférence une période « creuse » pour ne pas être perturbé par les urgences quotidiennes.

1.2.6 Comment ?

1. **Faire la liste des principaux problèmes rencontrés dans le cadre de son activité :**

- Problèmes liés au métier : par exemple, compétences à acquérir dans un domaine où le professionnel souhaite se développer...
- Problèmes liés à l'activité : par exemple, difficultés rencontrées avec des fournisseurs, des clients ou des personnels...
- Problèmes liés aux conditions de travail du professionnel : par exemple, manque de temps libre, charge de travail excessive, problème lié à l'absence de séparation entre la vie professionnelle et le domicile, isolement...
- Problèmes liés à l'organisation : problème de communication interne, problème de clarification des missions de chacun, problème d'organisation du travail...
- Problèmes financiers : difficultés de trésorerie, revenus insuffisants, stagnation du chiffre d'affaires...

2. **Puis hiérarchiser les problèmes selon leur degré d'importance**

- Sélectionner environ six problèmes, jugés plus importants, qui vont être traités pendant l'année.
- Hiérarchiser les problèmes sélectionnés par ordre d'importance. Si le professionnel est seul à élaborer le projet, il se fiera à son intuition pour cette hiérarchisation.
  Si le choix est fait en groupe, il peut suggérer de procéder à un vote pondéré. Chaque collaborateur donne un poids au problème (4 s'il est très important à ses yeux puis 3, 2 et 1 par ordre d'importance décroissant). On additionne ensuite les poids donnés aux problèmes par chacun des participants. Le problème qui recueille le plus de points est classé en tête, et ainsi de suite.

On aboutit ainsi à une liste d'environ 6 problèmes hiérarchisés par ordre d'importance.

La liste et le classement des problèmes à traiter sont en général valables pour l'année à venir.

Elle sera revue et modifiée lors d'un bilan annuel.

☑ Exemples

Les exemples suivants sont donnés à titre d'illustration et ne sont pas représentatifs des professions mentionnées. Chaque entrepreneur détermine les problèmes qui correspondent à sa situation propre.

- **Problèmes listés et hiérarchisés par Monsieur Duvert, consultant**

1/ Problème de la gestion des pointes d'activité.

2/ Charge de travail excessive.

3/ Manque de formalisation de l'organisation du travail.

4/ Manque de couverture au plan social (chômage, maladie…) et au plan des retraites.

5/ Retards fréquents pris dans les déclarations fiscales et sociales.

6/ Taux de fidélisation des clients insuffisant.

- **Problèmes listés et hiérarchisés du cabinet comptable Dubleu et associés**

Ce cabinet associe trois partenaires. Après avoir établi la liste de tous les problèmes de l'entreprise, ceux-ci ont procédé à un vote pondéré. Chaque partenaire disposait de 10 points (4,3,2,1) à distribuer entre les problèmes listés.

Figure entre parenthèse le poids donné au problème par chacun des associés. En gras, figure le poids global.

1/ Absence de projet commun au sein de la structure. (4, 4, 1) **9**

2/ Difficultés rencontrées dans le management des personnels. (3,1,4) **8**

3/ Faible rentabilité des nouveaux produits. (1,3,3) **7**

4/ Problème d'isolement. (2,2,2) **6**

- **Problèmes listés et hiérarchisés par monsieur Durouge, créateur d'entreprise**

1/ Manque d'informations précises sur le secteur où il a choisi de s'installer.

2/ Difficulté à réunir les financements nécessaires.

3/ Incertitude sur les revenus générés par l'activité.

4/ Manque de conseil et de soutien.

- **Problèmes listés et hiérarchisés par monsieur Dublanc, chef d'une petite entreprise**

1/ Problèmes de trésorerie liés aux paiements tardifs des clients.

2/ Diminution des revenus liée à la baisse de rentabilité des produits classiques.

3/ Manque de temps libre.

4/ Notoriété insuffisante.

Ces exemples seront développés dans la suite de cet ouvrage. Ils serviront d'appui pour illustrer les différentes étapes de la construction et de suivi des objectifs.

Commentaires

Il est préférable, à ce stade, de décrire le problème de la façon la plus précise possible.

Par exemple, ne pas lister comme problème : « Manque d'information » mais « Manque d'information dans tel ou tel domaine ».

On observe ici la diversité des problèmes rencontrés par les indépendants et les chefs d'entreprise.

Derrière cette diversité, les questions de l'isolement, du manque de temps et des fluctuations de l'activité sont généralement celles qui reviennent le plus souvent.

1.3 Classer les problèmes par « partie intéressée »

Les problèmes listés et hiérarchisés précédemment par le professionnel sont rapportés à la partie intéressée qui les subit plus particulièrement.

Certains problèmes peuvent concerner plusieurs parties intéressées. Le nom de la partie la plus directement concernée par le problème sera alors indiqué en premier.

☑ Exemple

En reprenant l'exemple de monsieur Duvert, consultant (page 8), les principales parties intéressées, révélées par l'autodiagnostic, sont les suivantes (elles sont mentionnées entre parenthèses) :

1/ Problème de la gestion des pointes d'activité (le professionnel, le personnel).

2/ Charge de travail excessive (le professionnel).

3/ Manque de formalisation de l'organisation du travail (le personnel, le professionnel).

4/ Manque de couverture du professionnel au plan social et au plan des retraites (le professionnel).

5/ Retards fréquents pris dans les déclarations fiscales et sociales (les caisses sociales, les services fiscaux, le professionnel).

6/ Taux de fidélisation des clients insuffisant (le professionnel, les clients).

Commentaires

Dans l'exemple cité, si le taux de fidélisation est insuffisant, c'est sans doute que des clients ne sont pas totalement satisfaits. Le professionnel se trouve pénalisé en retour par le coût que représente la perte de clients. Il existe donc bien une solidarité de fait entre les parties intéressées.

1.4 Prendre en compte, de façon équilibrée, les parties intéressées

Dans l'exemple précédent, c'est surtout le professionnel qui subit les dysfonctionnements de son organisation. C'est d'ailleurs souvent le cas.

Cela dit, cette amorce de projet de monsieur Duvert est assez équilibrée : s'il est mené à terme, son projet aura des répercussions positives sur les clients (satisfaction), sur les donneurs d'ordre (réduction des retards) et sur les personnels (meilleure organisation du travail).

Dans le choix des thèmes d'amélioration, on s'assure donc de garder un certain équilibre entre les parties concernées.

En effet, le professionnel, mais aussi les clients et les personnels, doivent pouvoir trouver leur compte dans le projet, dans une perspective gagnant-gagnant.

De plus, l'impératif de rentabilité de l'activité doit être pris en compte.

Aussi, même si elles ne soulèvent pas de problème, il convient de prendre en compte une ou plusieurs des thématiques suivantes car elles constituent des facteurs essentiels de succès :

- des clients satisfaits (client),
- des conditions de travail satisfaisantes (professionnel, personnel),
- les attentes des donneurs d'ordre satisfaites (État, organismes sociaux, ordres professionnels, actionnaires),
- des fournisseurs de qualité ou liés par des relations partenariales à long terme (fournisseurs),
- un revenu suffisant (professionnel).

1.5 Conclusion

La première étape de la détermination des objectifs est, de préférence, de dresser un bilan des problèmes et de sélectionner ceux qui seront à traiter dans l'année.

Pour que ce développement projeté soit durable et efficace, il convient de s'assurer également que les priorités d'amélioration ainsi définies prennent en compte les attentes des parties intéressées de façon équilibrée ainsi que la performance économique.

1.6 Application à votre situation

Si vous souhaitez réaliser à ce stade l'autodiagnostic de votre structure selon la méthode proposée, commencez par dresser la liste des problèmes de votre entreprise, en utilisant, par exemple, le tableau 6.1, page 48.

Sélectionnez ensuite environ 6 problèmes principaux, puis hiérarchisez-les par ordre d'importance et déterminez les parties concernées par chacun des problèmes retenus. Si cette liste vous paraît déséquilibrée du point de vue de certaines parties intéressées, prenez en compte leurs attentes sans excéder un total d'une demi-douzaine de thèmes.

Pour réaliser ce travail, vous pouvez vous servir du tableau 6.2, page 49.

2
Les axes de progrès et les indicateurs de résultat

Résumé

Les axes de progrès sont les grandes orientations que l'on se donne pour l'année.

Ces orientations sont calées sur le résultat de l'autodiagnostic, mais peuvent aussi être définies indépendamment de lui.

Les axes de progrès sont assortis d'indicateurs de résultat destinés à mesurer les progrès accomplis. On distinguera par la suite trois types d'indicateurs :

- les indicateurs mesurant le degré de réalisation d'une tâche ou d'une action,
- les indicateurs perceptuels qui mesurent une satisfaction,
- les indicateurs physiques quantifiables (chiffre d'affaires, nombre de réclamations, etc.).

2.1 Déterminer des axes de progrès

2.1.1 Le sens de cette étape illustré par l'exemple du cabinet Dubleu

Cette étape consiste à déterminer des axes de progrès, soit en s'appuyant sur l'autodiagnostic réalisé dans la phase précédente, soit en définissant directement les thèmes d'amélioration souhaitables pour l'année à venir. Elle constitue un jalon vers la définition des objectifs.

La liste des axes de progrès constitue la politique du professionnel.

☑ Exemple: Les axes de progrès du cabinet Dubleu

Les axes de progrès de ce cabinet comptable sont résumés dans le tableau 2.1.

Tableau 2.1 Définition des axes de progrès
Exemple du cabinet comptable Dubleu

Problèmes	Axes de progrès
1/ Absence de projet commun au sein de la structure	Réaliser un projet de développement commun
2/ Difficultés rencontrées dans le management des personnels	Réaliser des entretiens annuels avec les personnels[2]
3/ Faible rentabilité des nouveaux produits	Réaliser une enquête de satisfaction sur nos nouveaux produits Acquérir une compétence en matière de vente Développer les actions commerciales Vendre sur Internet
4/ Problème d'isolement	Participer à des évènements professionnels

2 L'entretien annuel d'évaluation est consacré à l'appréciation du travail de l'employé au cours de l'année écoulée ainsi qu'aux perspectives pour l'année à venir (objectifs, formation, carrière…).

Commentaire de l'exemple

Les axes sont plus ou moins nombreux selon la nature du problème, mais ils ne doivent pas excéder une douzaine par an. Au-delà, le suivi risque d'être trop lourd.

Pour bien déterminer l'axe, il faut parfois préciser les origines de la difficulté.

Par exemple, les difficultés dans le management des personnels peuvent avoir plusieurs causes : conditions de travail insatisfaisantes, salaires trop bas, manque de dialogue, manque d'objectifs clairs…

C'est le développement du dialogue et la définition d'objectifs que le cabinet Dubleu a privilégiés dans son analyse en choisissant l'axe : « Mettre en place les entretiens d'évaluation ».

2.2 Déterminer les indicateurs de résultat

Il n'y a pas de progrès sans mesure. Dans cette étape, on cherche donc à mesurer les progrès réalisés dans la réalisation de l'axe.

Les indicateurs de résultats permettent à l'entrepreneur d'avoir une vision plus objective des progrès réalisés.

Les indicateurs sont aussi un élément de sa motivation personnelle : ils lui permettent de suivre les avancées de son développement sur les axes de progrès qu'il a lui-même prédéfinis.

Enfin, en cas de non-atteinte de certains résultats, les indicateurs sont un élément d'analyse utile pour réaliser les arbitrages adéquats.

☑ Exemple (suite) : le cas du cabinet comptable Problème de la faible rentabilité des nouveaux produits

On s'attache à définir dans le tableau 2.2 ci-après les indicateurs de résultat correspondants au problème 3 du cabinet comptable Dubleu. Le contenu de ce tableau sera commenté dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 2.2 Détermination des indicateurs de résultat
Cas du cabinet comptable Dubleu - Problème 3 : « Faible rentabilité des nouveaux produits »

(1) Problème	(2) Axes de progrès	(3) Critères	(4) Indicateurs
Faible rentabilité des nouveaux produits	1/ Améliorer la satisfaction de nos clients par rapport à nos nouveaux produits	Satisfaction	Moyenne des notes obtenues (entre 1 et 10) au questionnaire
	2/ Acquérir une compétence en matière de vente	Suivi d'une formation commerciale	Participation ou non à la formation
	3/ Développer l'action commerciale	Contacts commerciaux	Nombre de contacts commerciaux pris dans l'année sur une cible donnée
	4/ Vendre sur Internet	Réalisation du site	Note d'avancement du site de 1 à 4
		Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires réalisé sur Internet la première année

2.2.1 Les critères de mesure

Un critère est la dimension avec laquelle on mesure un résultat.

Par exemple, dans le cas présenté ci-dessus, les critères de mesure sont la satisfaction du client, le chiffre d'affaires, la réalisation d'un site Internet.

Dans d'autres situations, les dimensions mesurées sont les délais, le contentieux, les dossiers non-conformes, etc.

2.2.2 Les indicateurs de résultat

L'indicateur est la façon dont on mesure un résultat.

On distinguera trois types d'indicateurs.

• Les indicateurs de réalisation d'une tâche

Les indicateurs associés à la mesure d'une tâche peuvent être de deux types :

- **OUI / NON :** dans l'exemple du tableau 2.2 ci-dessus, l'indicateur associé à la dimension « Participation à une action de formation » peut prendre deux formes : OUI (j'ai suivi la formation) ou NON (je n'ai pas encore suivi la formation).
- **1, 2, 3 ou 4 :** la tâche est décomposée en étapes et chaque étape se voit attribuer un chiffre en progression, lequel est l'indicateur de résultat.

Par exemple, dans le tableau précédent, l'indicateur associé à « Réalisation du site internet » est une notation progressive de 1 à 4 pour mesurer la réalisation des étapes :

Étape 1 : Réalisation du cahier des charges : Valeur de l'indicateur = 1

Étape 2 : Choix du fournisseur : Valeur de l'indicateur = 2

Étape 3 : Réalisation du site : Valeur de l'indicateur = 3

Étape 4 : Mise en service du site : Valeur de l'indicateur = 4 (le projet a été accompli)

• Les indicateurs perceptuels

Lorsque le critère de mesure est une « satisfaction », on parle d'indicateur perceptuel.

L'indicateur le plus simple pour mesurer une satisfaction est la note moyenne de satisfaction donnée par les clients interrogés au travers d'un questionnaire.

Dans l'exemple du cabinet comptable Dubleu, détaillé dans le tableau 2.2, l'axe de progrès « Améliorer la satisfaction de notre clientèle par rapport à nos nouveaux produits » est mesuré de la façon suivante :

Critère : Satisfaction.

Indicateur : Résultat de l'enquête de satisfaction conduite auprès de nos clients : moyenne des réponses à la question : « Notez de 1 à 10 votre satisfaction par rapport à nos prestations (1 : très insatisfait ; 10 : très satisfait) ».

• Les indicateurs de mesure physique

Ces indicateurs concernent des résultats qui sont physiquement quantifiables.

Dans l'exemple présenté plus haut, l'axe de progrès « Développer les actions commerciales » est mesuré de la façon suivante :

Critère : Contacts commerciaux pris.

Indicateur de suivi : Le nombre de contacts commerciaux pris dans l'année, en direction d'une cible prédéterminée.

2.2.3 Résumé : les types d'indicateurs

En résumé, les principaux types d'indicateurs de résultat utilisés pour mesurer un axe de progrès sont synthétisés dans le tableau 2.3.

Tableau 2.3 Les types d'indicateurs

Indicateurs de réalisation d'une tâche	Indicateur perceptuel	Indicateur physique
Tâche ponctuelle *OUI/NON* Tâche étalée dans le temps *de 1 à 4 selon le degré d'avancement du projet*	*Note moyenne de satisfaction annuelle* [3]	Donnée chiffrée rapportée au résultat recherché *Exemple : Chiffre d'affaires annuel*

2.3 Les indicateurs de résultat : mode d'emploi

La méthode de détermination et de mise en œuvre d'un indicateur est décrite selon la technique du PQQOQC.

2.3.1 Pourquoi ?

L'indicateur permet de mesurer, d'une période sur l'autre, les résultats obtenus sur un axe de progrès.

Cette mesure permet de compléter les intuitions du professionnel, sur la base d'éléments objectifs. Elle constitue un clignotant permettant d'alerter le professionnel avant que les problèmes ne prennent de l'ampleur.

2.3.2 Qui ?

Le professionnel est le maître d'œuvre de la mesure.

Dans le cas d'une petite entreprise, il est recommandé que les indicateurs soient partagés avec les collaborateurs.

Pour cela, il est bon d'associer les personnels à leur élaboration et de les consulter sur les modalités de leur mise en œuvre.

---

3 Pour se familiariser avec la technique de l'enquête de satisfaction, on peut aussi consulter : Gilles Barouch, *Fidéliser et gagner des clients par l'écoute – Des outils à votre portée !*, dans la même collection.

2.3.3 Quoi ?

Il s'agit de bâtir un indicateur représentant bien le problème à résoudre ou les progrès à accomplir.

☑ Exemple

Monsieur Dublanc, chef d'une petite entreprise, a listé 4 problèmes essentiels en y associant les axes de progrès et les indicateurs de résultat suivants (tableau 2.4).

Tableau 2.4 Détermination des indicateurs de résultat
Exemple de monsieur Dublanc, chef d'entreprise

Problèmes	Axes de progrès	Critères et indicateurs
1/ Problèmes de trésorerie liés au paiement tardif des clients	Améliorer la trésorerie	Critère : Délai de paiement Indicateur : Délai de paiement moyen annuel
2/ Diminution des revenus liée à la baisse de rentabilité des produits classiques	Élaborer et vendre un nouveau produit	Critère : Chiffre d'affaires Indicateur : Chiffre d'affaires réalisé grâce au nouveau produit
3/ Manque de temps libre	Disposer de plus de temps libre	Critère : Jours de vacances Indicateur : Nombre de jours de vacances annuels
4/ Notoriété insuffisante	Créer un site Internet	Critère : Réalisation d'un site Internet Indicateur : Degré d'avancement de la réalisation du site (de 1 à 4)

2.3.4 Où ?

L'indicateur est inscrit dans un tableau du type de celui proposé ci-dessus.

2.3.5 Quand ?

Le choix des indicateurs intervient après avoir établi les axes de progrès.

Les indicateurs seront éventuellement redéfinis, en même temps que les axes, à l'occasion du bilan annuel.

2.3.6 Comment ?

L'indicateur doit être fiable, c'est-à-dire bien représenter le problème à traiter ou l'axe retenu.

Il doit être simple pour ne pas demander trop de temps à être mesuré[4].

Les indicateurs doivent être en nombre limité. Il est difficile de gérer plus de douze indicateurs. Sinon, le temps de collecte des données devient trop important.

☑ **Exemple récapitulatif**

Tableau 2.5 Détermination d'axes de progrès et d'indicateurs de résultat

Exemple du cabinet comptable Dubleu et associés

Problèmes PARTIES CONCERNÉES	Axes de progrès	Indicateurs de suivi
1/ Absence de projet commun PERSONNEL PROFESSIONNEL	Élaborer un projet partagé	Existence d'un projet Indicateur d'avancement de projet (de 1 à 4)
2/ Difficultés dans le management des personnels PERSONNEL PROFESSIONNEL	Mettre en place des entretiens annuels d'évaluation	Nombre d'entretiens réalisés annuellement
3/ Faible rentabilité des nouveaux produits PROFESSIONNEL	Voir détails dans le tableau 2.2 ci-dessus page 16	
4/ Isolement PROFESSIONNEL	Participer à des évènements professionnels	Nombre de participations à des réunions professionnelles

4 Mesurer un indicateur, c'est-à-dire lui donner une valeur chiffrée sur la base des résultats de la période écoulée.

2.4 Application à votre situation

Si vous souhaitez définir vos axes de progrès et les indicateurs de résultat correspondants, reportez la liste de vos priorités du tableau 6.2 page 49, dans le tableau 6.3, page 50, et complétez ce tableau.

3
Fixer des objectifs

Résumé

Un acte important du pilotage d'une activité et de la planification du développement est la fixation d'objectifs. Il s'agit d'évoluer d'une logique centrée sur la tâche à accomplir vers une dynamique fondée sur l'objectif à atteindre. La tâche est alors définie en fonction de l'objectif plutôt que l'inverse. L'objectif est déterminé à partir de l'indicateur et définit précisément le résultat à atteindre pour la période concernée. Il doit être à la fois motivant et réaliste. Les objectifs permettent à l'entrepreneur de se dépasser, d'aller au-delà de ce qu'il pensait pouvoir réaliser.
Ils lui servent également de signal d'alerte en cas de difficulté. On suit de façon régulière les résultats attendus du développement de son entreprise sans attendre les comptes annuels.

3.1 Exemple d'objectifs d'amélioration

☑ Exemple : Le créateur d'entreprise

Sur la base de ses axes de progrès, ce jeune créateur d'entreprise a défini les objectifs figurant dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1 Détermination d'objectifs

Exemple du créateur d'entreprise, monsieur Durouge

Problèmes **PARTIES CONCERNÉES**	**Axes de progrès**	**Indicateurs de résultat**	**Objectifs**
1/ Manque d'information sur le secteur PROFESSIONNEL	Prendre des rendez-vous avec des conseillers spécialisés	Nombre de RDV pris dans les 6 mois à venir	6 RDV au minimum avec des spécialistes de différents domaines
2/ Problème de financement PROFESSIONNEL	Disposer d'un financement suffisant	Montant des aides ou du prêt bancaire obtenu	Une aide ou un prêt d'un montant minimal de X € obtenu d'ici 6 mois
3/ Incertitude sur ses futurs revenus PROFESSIONNEL	Disposer de revenus suffisants pour vivre de son métier	Résultat net annuel avant impôts	Un résultat net avant impôts de Y €
4/ Problème de conseil et de soutien PROFESSIONNEL	Disposer des conseils nécessaires pendant la première année	Choix d'un conseil Obtention d'un financement pour rémunérer ce conseil	Existence d'un conseil financé à telle date OUI/NON

Commentaire

Le résultat à obtenir doit être non ambigu : au final, le conseil existe ou non, l'objectif de chiffre d'affaires est atteint ou non.

L'objectif permet ainsi de savoir exactement où l'on en est par rapport à l'évolution souhaitée.

3.2 Les objectifs : mode d'emploi

3.2.1 Pourquoi ?

Dans les entreprises performantes, on n'est pas centré sur des tâches à réaliser mais sur des résultats à atteindre.

Ce sont donc les objectifs formalisés qui « tirent » l'entreprise. Ils déterminent l'organisation des tâches et, le cas échéant, la suppression de contraintes handicapantes.

L'objectif est donc un cap qui motive le professionnel à aller de l'avant, au-delà des habitudes déjà prises.

C'est un clignotant qui permet d'anticiper les problèmes avant qu'ils ne se déclarent.

C'est également un repère qui permet de s'auto-évaluer chemin faisant et de prendre du recul.

C'est une borne sur la route de l'amélioration et du développement.

3.2.2 Qui ?

La fixation de l'objectif relève du libre choix du professionnel.

En fixant ses objectifs, le professionnel arbitre entre ce qui est souhaitable et ce qui est réalisable.

3.2.3 Quoi ?

Il s'agit d'associer un objectif à chaque indicateur défini et à chaque axe de progrès.

3.2.4 Où ?

Les objectifs sont inscrits dans un tableau prévu à cet effet (cf. tableau 3.1, page 24 ci-dessus).

3.2.5 Quand ?

Les objectifs sont fixés au moment de la conception du projet, puis revus après la réalisation d'un bilan complet des résultats de la période précédente.

3.2.6 Comment ?

Il est préférable de ne pas viser des objectifs trop ambitieux mais plutôt une progression régulière et maîtrisée.

Le choix des objectifs se fait donc en tenant compte d'un certain nombre de facteurs :

- L'objectif doit être réaliste, sinon il risque de décourager. Il tient donc compte des possibilités de l'entreprise et des résultats des années antérieures.
- L'objectif doit être suffisamment motivant, en répondant aux aspirations de l'entrepreneur.
- L'objectif ne doit pas être réalisé à tout prix. L'essentiel n'est pas de multiplier les efforts pour atteindre l'objectif mais de sentir que le cap est fixé clairement. A ce sujet, des observations en entreprise ont montré que le seul fait d'établir des indicateurs influe sur les résultats, parce qu'on prend en compte spontanément la façon dont on sera évalué. La non-atteinte de l'objectif ne sera donc pas nécessairement perçue comme un échec mais comme une situation imprévue à analyser : soit l'objectif était trop ambitieux (et il peut alors être révisé en baisse), soit les actions mises en œuvre pour l'atteindre étaient inadaptées (et il faut les réétudier).

☑ Exemple 1 : La baisse de rentabilité des produits classiques (chef d'entreprise Dublanc)

Les revenus de ce professionnel sont handicapés par une baisse de rentabilité de ses produits classiques. Il a défini son axe et ses indicateurs dans le tableau 2.4 page 19 ci-dessus.

Il précise à présent son objectif.

- **Problème**

Les produits / services proposés par ce professionnel sont de plus en plus concurrencés, ce qui produit une baisse du revenu.

- **Axe de progrès**

Développer la vente d'un nouveau produit.

- **Indicateur**

Chiffre d'affaires annuel réalisé grâce au nouveau produit.

- **Objectif**

10 000 € de chiffre d'affaires la première année.

Commentaires

On suppose ici que les 10 000 € (chiffre théorique donné à titre d'illustration) correspondent à ce dont l'entrepreneur a réellement besoin.

Il ne s'agit donc pas d'indiquer un objectif rêvé ou un objectif trop modeste, mais ce qui est nécessaire et suffisant à l'entreprise pour atteindre le développement souhaité.

C'est ce caractère à la fois raisonnable et motivant qui rend l'objectif attractif.

☑ Exemple 2 : Un problème complexe : la charge de travail excessive

Ce problème est ressenti comme prioritaire par le consultant Devert.

Il s'agit manifestement d'un problème complexe qui touche aux conditions de travail de l'entrepreneur. Celui-ci le décompose en deux axes de progrès, comme indiqué dans le tableau 3.2 suivant.

Tableau 3.2 Détermination des objectifs
Cas d'un problème complexe : la charge de travail excessive Consultant Duvert

Problème PARTIE CONCERNÉE	Axes de progrès	Indicateurs	Objectifs
Charge de travail excessive PROFESSIONNEL	Prendre suffisamment de vacances	Nombre de semaines de vacances annuelles	5 semaines de vacances par an
	Apprendre à mieux gérer son temps	Suivre une formation « gérer son temps » (OUI/NON)	Formation suivie dans l'année

Commentaires

Les problèmes concrets d'organisation du travail sont généralement plus simples à résoudre que les problèmes qui touchent aux conditions de travail du professionnel. Ces derniers demandent généralement du temps, de la patience et de l'observation. C'est de façon empirique, en essayant plusieurs types d'objectifs différents, que l'on peut parvenir à réduire progressivement ces problèmes complexes.

3.3 Application à votre situation

Si vous souhaitez à présent déterminer vos objectifs, complétez le tableau 6.3, page 50, en déterminant, pour chaque indicateur, l'objectif correspondant.

4
Le plan d’action et le tableau de bord équilibré

Résumé

Des actions d’amélioration sont définies pour atteindre les objectifs.

Elles sont déterminées au démarrage, sur la base des premiers objectifs fixés, puis complétées selon les besoins lors des bilans périodiques.

Elles sont inscrites dans une colonne « actions d’amélioration » d’un tableau de suivi des objectifs. Lorsque l’action est réalisée, elle est supprimée ou signalée dans une police ou une couleur différente.

L’ensemble des actions d’amélioration constitue le plan d’action annuel.

Tout ou partie des éléments définis précédemment (problèmes, axes de progrès, indicateurs, objectifs et actions d’amélioration) peut être rassemblé dans un seul tableau qui constitue le projet de développement.

Enfin, ce tableau de synthèse est organisé sous la forme d’un tableau de bord qui permet de suivre l’avancement des objectifs, période par période.

4.1 Les actions d'amélioration : mode d'emploi

Les actions d'amélioration sont les actions mises en place pour atteindre les objectifs fixés.

4.1.1 Pourquoi ?

Une liste d'actions est définie pour combler l'écart entre la situation désirée (les objectifs) et la situation présente.

Cette liste d'action constitue un plan d'action.

4.1.2 Qui ?

Les actions d'amélioration sont définies seul (activité indépendante) ou avec des collaborateurs (petite entreprise ou cabinet).

Dans ce dernier cas, certaines actions d'amélioration seront discutées de façon à s'assurer qu'elles sont bien adaptées aux contraintes de l'organisation et bien appropriées par le personnel chargé de les mettre en œuvre.

4.1.3 Quoi ?

Un plan d'action est défini et mis en œuvre dans un délai déterminé, généralement un an.

Les actions correspondant aux objectifs prioritaires sont réalisées dans des délais plus brefs.

4.1.4 Où ?

Les actions d'amélioration sont inscrites dans une nouvelle colonne « actions d'amélioration » du tableau de suivi des objectifs (cf. tableau 4.1, page 32). Une fois l'action réalisée, elle est supprimée ou indiquée dans une autre couleur ou encore en *italique.*

4.1.5 Quand ?

Lors de l'établissement des objectifs, une première liste d'actions est établie.

Puis, à chaque « revue de direction », c'est-à-dire à chaque bilan périodique, les actions existantes sont éventuellement complétées par de nouvelles actions, lorsque les résultats atteints ne sont pas jugés suffisants.

Il est préférable de ne pas supprimer ou ajouter d'actions entre deux bilans périodiques pour éviter des interventions trop fréquentes sur le tableau. Si l'on envisage de nouvelles actions, elles sont notées à part et intégrées lors du bilan périodique, dans le cadre d'une réflexion d'ensemble.

4.1.6 Comment ?

Certaines actions d'amélioration s'imposent de façon évidente. D'autres sont plus complexes à déterminer. Elles sont définies en analysant les causes du problème à résoudre, puis en choisissant les actions qui permettront de réduire les principales causes pour un coût raisonnable.

☑ Exemple de plan d'action

On prendra pour exemple l'un des problèmes du créateur d'entreprise Durouge : le problème du financement.

Quelles sont les raisons pour lesquelles un créateur a généralement des difficultés à obtenir des financements ?

Ce peut être un manque de fonds propres, l'absence de « plan prévisionnel » permettant d'obtenir une aide ou un prêt bancaire, ou le manque d'expérience.

Parmi ces causes, il y a des causes sur lesquelles le créateur d'entreprise ne peut pas agir.

Par exemple, si monsieur Durouge n'a pas d'expérience professionnelle ni de références sur ce marché, il ne peut pas agir sur ce point. En revanche, au titre des fonds propres, il peut solliciter des aides à la création d'entreprise et, au titre du « plan prévisionnel », il peut obtenir des conseils auprès des organismes compétents.

D'où les actions suivantes, inscrites dans la colonne correspondant aux actions d'amélioration du tableau 4.1 ci-après.

Tableau 4.1 Détermination des actions d'amélioration

Cas de monsieur Durouge, créateur d'entreprise

Problème PARTIE CONCERNÉE	Axe de progrès	Indicateur	Objectif d'amélioration	Actions d'amélioration
Problème de financement PROFESSIONNEL	Disposer d'un financement suffisant	Montant des aides ou du prêt bancaire	Un montant de X € obtenu avant telle date	Réaliser un plan prévisionnel avec l'aide d'un conseil Démarcher les organismes compétents pour obtenir une aide à la création ou un prêt bancaire

Commentaires

Pour un problème « technique » comme celui-là, il est généralement possible de définir des actions d'amélioration ciblées. Mais il se peut aussi que ces solutions ne soient pas suffisantes. On procède alors de façon itérative. On définit une solution, on la teste, on observe les résultats obtenus et l'on recommence jusqu'à ce qu'ils se rapprochent du résultat visé.

4.1.7 Application à votre situation

Si vous souhaitez à présent établir un plan d'action, commencez par reporter les éléments du tableau 6.3, page 50 dans le tableau 6.4 de la page 51. Puis déterminez, pour chaque objectif choisi, vos actions d'amélioration.

4.2 Le projet de développement

4.2.1 Le tableau de synthèse

Le projet de développement est synthétisé dans un tableau unique qui liste les problèmes à traiter, les axes de progrès, les indicateurs de résultat, les objectifs et les actions d'amélioration, sur le modèle proposé ci-dessus (cf. tableau 4.1, page 32).

L'ensemble des éléments clés du projet de l'entreprise pour une période donnée figure ainsi dans un seul tableau synthétique.

☑ Exemple

Dans l'exemple suivant, le consultant, monsieur Duvert, a inscrit dans sa politique comme problème à améliorer le taux de fidélité insuffisant de ses clients. Son axe de progrès concerne l'amélioration de la satisfaction de ses clients. Des objectifs et des actions d'amélioration sont ensuite définis, comme indiqué dans le tableau 4.2 ci-après.

Tableau 4.2 Le projet de développement

Consultant Duvert - Problème de fidélisation de sa clientèle

(1) Problème PARTIES CONCERNÉES	(2) Axe de progrès	(3) Indicateurs *Objectifs*	(4) Actions d'amélioration *Actions réalisées*
Fidélisation des clients insuffisante[5] PROFESSIONNEL CLIENTS	Améliorer la satisfaction des clients pour favoriser le ré-achat	1/ Note moyenne résultant de l'enquête de satisfaction annuelle *Obtenir une note de 7 sur 10 en moyenne* 2/ Taux de ré-achat sur l'année : *70%*	Élaborer un questionnaire de satisfaction Définir les modalités de passation du questionnaire *Élaborer un tableau de suivi des réclamations clients* Définir les modalités de mise en place d'actions d'amélioration pour chaque réclamation ou insatisfaction identifiée

5 Voir aussi sur ce sujet : Gilles Barouch, *Fidéliser et gagner les clients par l'écoute*, dans la même collection.

1ère colonne : La première colonne contient les problèmes (ou les thèmes d'amélioration) identifiés, classés par ordre de priorité. Le problème traité ici est une fidélité trop faible des clients, c'est-à-dire un taux de renouvellement des contrats jugé insuffisant.

2ème colonne : La deuxième colonne fixe les axes de progrès. L'axe choisi ici est de mieux satisfaire les clients pour favoriser le ré-achat.

3ème colonne : Dans la troisième colonne figurent les indicateurs et les objectifs d'amélioration correspondants à l'axe retenu.

Deux indicateurs permettent de mesurer l'évolution du problème : le sondage de satisfaction (objectif : note de 7 sur une échelle de 1 à 10) et le taux de ré-achat (objectif : 70% dans l'année).

4ème colonne : Elle contient les actions d'améliorations.

Les « actions déjà réalisées » seront indiquées d'une façon distincte des « actions à réaliser », soit par une couleur différente, soit en *italique* (comme dans le tableau ci-dessus).

Dans l'exemple ci-dessus, l'action « Élaborer un tableau de recensement des réclamations » a été réalisée et figure désormais en italique. L'action « Définir les modalités de mise en place d'actions d'amélioration pour chaque réclamation ou insatisfaction identifiée » reste à faire.

4.3 Le tableau de bord de suivi

Le tableau précédent est complété par une série de colonnes destinées au suivi des objectifs :

- une première colonne indique les résultats de l'année précédente (lorsqu'ils sont disponibles),
- les colonnes suivantes (en général quatre, pour un suivi trimestriel) permettent d'assurer le relevé périodique des résultats atteints.

Tous les éléments indispensables au pilotage global de l'activité et de son développement figurent désormais dans un seul tableau.

En reprenant l'exemple précédent traitant des problèmes de fidélisation de la clientèle du consultant Duvert, on obtient le tableau suivant (4.3).

Tableau 4.3 Le tableau de bord de suivi

Consultant Duvert** - **Problème de fidélisation de la clientèle

(1) **Problème**	(2) **Axe de progrès**	(3) **Indicateurs** ***Objectifs***	(4) **Année N-1**	(5) **Trimestre 1 = ↑↓**	(6) **Trimestre 2 = ↑↓**	(7) **Trimestre 3** = ↑↓	(8) **Trimestre 4 = ↑↓**	(9) **Actions d'améliora-tion** ***Actions réalisées***
Fidélisation insuffisante des clients	Améliorer la satisfaction des clients	1/ Note de l'enquête de satisfaction *7 sur 10* 2/ Taux de fidélisation *70%*	60%					Élaborer un questionnaire Modalités de passation du questionnaire *Élaborer un tableau de suivi des réclamations* Modalités de mise en place d'actions d'amélioration

Les 3 premières colonnes du tableau 4.3 sont identiques au tableau 4.2 précédent.

4ème colonne : Résultat de l'année précédente

Dans cette colonne est indiqué le résultat obtenu l'année précédente. Dans l'exemple cité ci-dessus, le sondage n'existait pas encore et le taux de fidélisation était de 60%.

5ème colonne : Résultat de la période

La périodicité retenue pour faire le suivi du projet est le trimestre (de préférence), le quadrimestre ou le semestre.

Les chiffres indiqués dans cette colonne indiquent le résultat obtenu au terme de cette période.

En plus des chiffres, on utilise des petites icônes pour marquer visuellement la tendance par rapport à l'objectif.

Le signe = indique que l'objectif de la période a été atteint. La réalisation de cet objectif sur l'année est donc en bonne voie. Il ne doit pas attirer particulièrement l'attention.

Le signe ↑ indique que l'objectif a été dépassé. Tout va bien. Peut-être a-t-on surinvesti cet axe au détriment d'autres objectifs ?

Le signe ↓ indique que l'objectif n'a pas été atteint. On est en dessous de l'objectif périodique. C'est sur cet objectif que doit se concentrer l'attention, surtout s'il correspond à un problème prioritaire.

6ème colonne : Résultats cumulés de la deuxième période

Dans cette colonne, on présente les résultats cumulés des deux périodes précédentes.

Ce résultat cumulé doit représenter au moins la moitié de l'objectif annuel visé.

7ème et 8ème colonne : Résultats cumulés de la troisième période et résultat de l'année

9ème colonne : Actions d'amélioration

Ce sont les actions d'amélioration programmées cette année en vue d'atteindre l'objectif.

Cette colonne est inchangée par rapport à la 4ème colonne du tableau 4.2 précédent.

☑ Exemple de synthèse annuelle

On s'intéresse ici aux résultats annuels de monsieur Dublanc, responsable d'une petite entreprise, tels qu'ils sont représentés dans son tableau de bord de suivi.

Monsieur Dublanc rencontre des problèmes de rentabilité de ses produits « classiques » et a décidé de développer un nouveau produit en direction d'une autre clientèle. C'est cette politique et ses résultats qui sont représentés dans le tableau 4.4, page suivante.

Commentaires du tableau

(1) Problème : Le problème est la diminution de revenu liée à la rentabilité insuffisante des produits classiques.

(2) Axes : Le problème a été décomposé en deux axes de progrès :

1/ Élaborer un nouveau produit.

2/ Vendre ce produit.

(3) Indicateurs et objectifs : Deux indicateurs sont associés à ces axes. L'indicateur N° 1 est de réaliser la commercialisation d'un nouveau produit dans l'année. Cette action est décomposée en quatre étapes. A chaque étape correspond une note de 1 à 4. L'objectif est d'atteindre la note 4.

L'indicateur N° 2 est le chiffre d'affaires annuel que doit procurer ce produit. L'objectif est de 10 000 €.

(4) Année N-1 : L'an dernier, rien n'a été fait. Il n'y a donc pas de chiffres de référence.

(5) Trimestre 1 : Monsieur Dublanc a choisi une périodicité trimestrielle pour le suivi de ses objectifs. Au premier trimestre, rien n'est fait. L'indicateur reste à zéro. On est en dessous de l'objectif.

(6) Trimestre 2 : Au deuxième semestre, deux étapes de l'élaboration du nouveau produit ont été franchies. La note devient 2. On est égal à l'objectif.

(7) Trimestre 3 : Pas de progression au 3ème trimestre. La note reste à 2. On est en dessous de l'objectif.

(8) Trimestre 4 : Le produit est terminé et commercialisé. La note 4 est atteinte et cet objectif est donc réalisé. La vente a commencé mais l'objectif de chiffre d'affaires n'est pas atteint.

Des actions d'amélioration complémentaires sont éventuellement à mettre en place pour améliorer le chiffre d'affaires dégagé par ce nouveau produit.

(9) Actions d'amélioration : Les actions d'amélioration correspondent ici aux différentes étapes de réalisation du produit.

Tableau 4.4 Tableau de bord de suivi

Monsieur Dublanc** - **Problème n° 2 : Baisse de rentabilité des produits classiques

(1) **Problème** **PARTIE CONCERNÉE**	(2) **Axes de progrès**	(3) **Indicateurs** ***Objectifs***	(4) **Année** **N-1**	(5) **Trimestre** **1** **= ↑↓**	(6) **Trim.** **2** **= ↑↓**	(7) **Trim.** **3** **= ↑↓**	(8) **Trim.** **4** **= ↑↓**	(9) **Actions d'amélioration** ***Actions réalisées***
Baisse de rentabilité des produits classiques PROFESSIONNEL	1/ Élaborer un nouveau produit	1/ Réalisation et vente du nouveau produit, décomposées en 4 étapes notées de 1 à 4	-	**0** ↓	**2 =**	**2** ↓	**4 =**	*1/ Réaliser une étude marketing* *2/ Élaborer le cahier des charges du produit* *3/ Réaliser le produit* *4/ Commercialiser le produit*
	2/ Vendre ce produit	2/ Chiffre d'affaires de 10 K € la première année	-				2 K € ↓	

4.4 Application à votre situation

Si vous le souhaitez, vous pouvez à présent utiliser le tableau 6.4 de la page 51 comme tableau de bord de suivi de votre activité.

5
Le bilan périodique

Résumé

Un bilan d'avancement des objectifs est réalisé périodiquement.

C'est un moment privilégié de prise de recul et de réflexion que le professionnel consacre à son activité. Ce bilan inclut trois opérations principales :

- la mesure des indicateurs de résultat sur la période écoulée,
- l'identification des écarts par rapport aux objectifs,
- la définition de nouvelles actions d'amélioration lorsque certains objectifs n'ont pas été atteints.

5.1 Un bilan périodique pour passer en revue les résultats obtenus

Le bilan périodique (aussi appelé « revue de direction ») est un moment privilégié pour fait le point sur l'avancement des objectifs et des actions mises en œuvre pour les réaliser.

Le bilan est d'abord l'occasion d'évaluer les résultats obtenus :

- Les objectifs ont-ils été atteints ?
- Les actions d'amélioration prévues ont-elles été mises en place ?

Il est aussi l'occasion de décider de mesures complémentaires lorsque les objectifs n'ont pas été atteints :

- Accélérer les actions d'amélioration prévues mais non encore mises en œuvre.
- Mettre en place des actions nouvelles pour se rapprocher des objectifs non atteints.

Enfin, le bilan périodique est l'occasion d'intégrer un nouveau problème ou un nouvel axe au tableau.

Si un problème important apparaît au cours de l'année ou que le responsable prend conscience qu'un problème essentiel a été oublié, il le rajoute à son tableau, à titre exceptionnel.

5.2 Le bilan périodique, mode d'emploi

5.2.1 Pourquoi ?

La revue de direction est l'occasion donnée au professionnel de prendre du recul périodiquement et d'objectiver sa situation.

Elle lui donne l'opportunité d'auto-évaluer sa situation et de mesurer les progrès accomplis au regard de ses objectifs et des actions d'amélioration programmées.

5.2.2 Qui ?

C'est un moment privilégié de recul et de réflexion que le professionnel se réserve pour lui-même.

S'il a un associé, la revue de direction sera conduite à deux. Les collaborateurs aideront à fournir les données requises pour la revue. Ils seront informés, le cas échéant, des décisions qui résultent de la revue ou consultés sur ces décisions.

5.2.3 Quoi ?

Le bilan s'appuie principalement sur :

- Les résultats chiffrés des indicateurs. Il s'agit de vérifier si la période écoulée a permis d'atteindre les objectifs visés.
- Les résultats des actions d'amélioration programmées. Ont-elles été réalisées ou pas ?

Des actions d'amélioration sont accélérées ou de nouvelles actions définies pour compenser les retards pris par rapport aux objectifs.

5.2.4 Où ?

Les éléments du bilan périodique sont inscrits dans le tableau de bord de suivi.

1. Les indicateurs sont d'abord mesurés à partir des données de la période et les colonnes correspondantes sont remplies.
2. Les actions de relance du projet prennent place dans la dernière colonne du tableau, en complément des actions d'amélioration existantes.

5.2.5 Quand ?

La revue de direction peut être réalisée tous les 3, 4 ou 6 mois.

Elle occupe le professionnel pendant une demi-journée ou plus, et elle peut éventuellement s'étaler, selon sa disponibilité, sur une dizaine de jours environ.

Les revues de direction sont programmées pour coïncider notamment :

- avec les résultats comptables qui vont fournir un certain nombre de données économiques essentielles,
- avec les vacances scolaires qui sont généralement des périodes de moindre activité, à supposer bien sûr que le professionnel ne soit pas lui-même en vacances.

En conséquence, les dates à privilégier pour les revues de direction trimestrielles sont plutôt les suivantes : début janvier, début avril, début juillet, début octobre.

La première revue peut être préparée pendant la période de creux de Noël ou juste avant les vacances.

Elle permet de commencer l'année avec un projet neuf, calé sur l'année civile.

Le seconde revue coïncide avec les résultats de l'exercice comptable, que l'on peut exploiter pour les besoins du projet et, parfois, avec les vacances scolaires.

La troisième revue se situe au début des vacances scolaires et après un semestre d'activité. Celle-ci peut être un peu décalée pour obtenir les résultats comptables semestriels, lorsque le comptable les réalise rapidement.

Enfin, à la quatrième revue, on bénéficie à coup sûr des résultats comptables semestriels.

À cette date, on peut également avoir une estimation des résultats financiers annuels.

Traiter sa comptabilité au fur et à mesure et la remettre à la fin du premier semestre présente donc l'avantage de disposer des données de comptabilité et de gestion deux fois par an pour nourrir son tableau de bord et anticiper.

5.2.6 Comment ?

Le bilan est soigneusement préparé et réalisé au calme, en s'isolant des urgences et des pressions quotidiennes.

On commence par mesurer la valeur des indicateurs à partir des données recueillies sur la période.

Puis, on définit le sens des évolutions au regard de l'objectif (au-dessus de l'objectif, en dessous ou égal) à l'aide des icônes.

Enfin, on analyse les écarts entre les objectifs et les réalisations.

On s'attache, là où la flèche tend vers le bas (↓), à identifier les causes des écarts et à mettre en place les actions nécessaires.

- S'il s'agit d'un écart conjoncturel (par manque de temps, on n'a pu progresser sur cet axe de façon satisfaisante), on se contentera d'accélérer la mise en place des actions prévues.
- S'il s'agit d'un écart structurel, c'est-à-dire lié à des obstacles de fond, deux situations sont à considérer :
  - → L'objectif concerné est classé en haut de la liste des priorités. L'écart est analysé, la mise en place des actions d'amélioration prévues est accélérée et, le cas échéant, de nouvelles actions sont mises en place pour rattraper l'objectif sur la prochaine période.
    On prend aussi en compte, dans son analyse, que l'objectif fixé était peut-être trop ambitieux (dans ce cas, on le révise en baisse) ou que la résolution de ce problème prend plus de temps que prévu.
  - → L'objectif concerné est en bas de la liste des priorités. On ne s'alarme pas outre mesure. La priorité doit être donnée aux problèmes du haut du tableau.

La liste des informations à considérer lors d'une revue de direction trimestrielle est résumée dans le tableau 5.1 de la page suivante.

Tableau 5.1 Données et contenus traités en revue de direction

Données d'entrée du bilan périodique
Tous les 3 mois
Tableau de bord de suivi des objectifs rempli et mis à jour
Tous les six mois
Résultats comptables semestriels et annuels
Contenu de la revue
Évaluation et analyse des résultats obtenus au regard des objectifs
Évaluation et analyse de l'avancement des actions d'amélioration
Données de sortie
En cas d'objectifs non atteints
Accélération des actions d'amélioration
Nouvelles actions d'amélioration
Révision de l'objectif à la baisse, si celui-ci paraît irréaliste
En cas de nouveaux problèmes ressentis par le professionnel
A titre exceptionnel : ajout d'un problème à traiter ou d'un nouvel objectif

5.2.7 Commentaires

Les données d'entrées peuvent être complétées, le cas échéant, par d'autres données :

- carnet de commande,
- éléments du tableau de trésorerie.

La démarche d'élaboration et de suivi du tableau de bord doit être rodée avant d'être bien maîtrisée. Le premier semestre de sa mise en œuvre est donc plutôt une période d'essai.

Pendant cette période, le professionnel se familiarise avec le fonctionnement des outils.

Il ne sera donc pas trop exigeant sur l'atteinte des objectifs ou sur le respect des délais de mise en œuvre, sauf en ce qui concerne la ponctualité de la revue de direction.

Puis, peu à peu, la compréhension des outils se fera plus précise, les analyses et les solutions gagneront en rigueur et le tableau de bord sera mis en œuvre de façon suivie et efficace.

5.2.8 Application à votre situation

Le tableau 6.4, page 51, une fois rempli, peut servir de base pour votre revue de direction.

6
Grilles d’autodiagnostic et de progrès

6.1 Autodiagnostic : Phase 1 Liste des problèmes associés à mon activité

Si vous souhaitez réaliser un autodiagnostic simple, selon la méthode proposée, commencez par lister ci-dessous les principaux problèmes que vous rencontrez dans votre activité.

Pour des recommandations sur la façon d'établir cette liste, reportez-vous aux pages 7 à 9.

Tableau 6.1 Liste des principaux problèmes associés à mon activité

6.2 Autodiagnostic : Phase 2 Liste des problèmes hiérarchisés, classés par parties intéressées

Parmi les problèmes que vous avez identifiés dans le tableau 6.1 ci-dessus, choisissez les problèmes majeurs de votre activité et classez-les par ordre d'importance.

Indiquez les parties concernées par ces problèmes. Prenez en compte, le cas échéant, un ou deux thèmes liés à la performance économique ou aux attentes des autres parties concernées, pour équilibrer ces thèmes d'amélioration, de préférence sans excéder un total de 6.

En cas de besoin, reportez-vous pages 7 à 10 pour des recommandations sur ces différents aspects.

Tableau 6.2 Liste des principaux problèmes de mon entreprise, hiérarchisés et rapportés aux parties intéressées

Problèmes	PARTIES CONCERNÉES
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

6.3 Liste de mes objectifs

Reportez les résultats de votre autodiagnostic dans la colonne (1), si vous avez jugé utile de le réaliser. Définissez vos axes de progrès, vos critères de mesure, vos indicateurs de suivi et vos objectifs. Pour des recommandations sur ces différents aspects, reportez-vous, le cas échéant, aux chapitres 2 et 3.

Tableau 6.3 Détermination des objectifs

Problèmes PARTIES CONCERNÉES	Axes de progrès	Critères	Indicateurs Objectifs
1			
2			
3			
4			
5			
6			

6.4 Mon tableau de bord de suivi

Reportez les éléments du tableau 6.3 dans le présent tableau. Remplissez les autres colonnes en vous reportant, si nécessaire, aux recommandations relatives au choix des actions d'amélioration (§ 4.1, page 30 et suivantes) et au mode d'emploi du tableau de bord (§ 4.3, page 35 et suivantes). Dupliquez ce tableau en cas de besoin.

Tableau 6.4 Le tableau de bord de suivi de mes objectifs

Problèmes PARTIES CONCERNÉES	Axes de progrès	Indicateurs Objectifs	Période					Actions d'amélioration *Actions réalisées*
			N-1	1	2	3	4	
1/								
2/								
3/								
4/								
5/								
6/								

Conclusion générale

Les instruments de suivi de la petite entreprise se résument souvent aux éléments donnés par le bilan et, pour certaines, par le tableau de trésorerie.

Ces éléments sont très insuffisants pour plusieurs raisons :

- Le bilan arrive trop tard : lorsque l'entrepreneur reçoit son bilan, en général en mars de l'année qui suit la réalisation de ses prestations, « le mal est fait ». Si des erreurs ont été faites qui ont pénalisé les résultats ou si ces derniers sont inférieurs à ses attentes, il est déjà bien tard pour intervenir et le plan d'action qui sera éventuellement mis en œuvre pour améliorer la situation ne verra le jour qu'en juin ou septembre, soit près d'un an et demi après le début possible des problèmes.
- Ces données sont insuffisamment détaillées : les facteurs-clés qui conditionnent les résultats financiers ne sont pas pris en compte : n'y figurent pas, par exemple, les résultats obtenus auprès des clients (satisfaction, fidélisation, croissance sur un secteur stratégique…) ou auprès des personnels, s'il y en a (satisfaction ou à l'inverse absentéisme, *turn-over*). Or ces données sont stratégiques.

Ce dont l'entrepreneur a donc besoin pour un pilotage efficace de son entreprise c'est, d'une part, d'un suivi régulier (en général trimestriel) de ses performances et, d'autre part, d'un ensemble d'indicateurs, regroupés dans un tableau de bord, qui résument l'ensemble de ses performances clés (et pas seulement financières).

Pour définir ces indicateurs à suivre, l'entrepreneur commence par définir son projet de développement annuel. Celui-ci part d'un autodiagnostic succinct et est organisé par « partie intéressée ».

Les parties intéressées par l'activité d'une petite entreprise sont en général :

- Le client : il attend d'être satisfait par la prestation et on attend de lui qu'il renouvelle et développe ses commandes.
- Le personnel (s'il y en a) : il souhaite que ses attentes (conditions de travail, intérêt du travail, etc.) soient satisfaites et on attend de lui, par exemple, la ponctualité, le présentéisme, etc.

- L'entrepreneur : il attend bien sûr des résultats financiers (de même que les actionnaires, s'il y en a, attendent une rémunération suffisante de leur capital) mais il peut aussi avoir des souhaits en termes de temps libre ou de formation.
- D'autres résultats attendus (des « performances-clés »), par exemple des ratios financiers (de trésorerie ou de dépenses), peuvent aussi compléter cette batterie d'indicateurs.

L'entrepreneur détermine ainsi ses indicateurs, calés sur les attentes des parties intéressées et sur les performances clés attendus, puis il se fixe des objectifs pour l'année.

Enfin, il définit la liste des actions à réaliser pour atteindre les objectifs fixés.

Il a ainsi défini, de façon ordonnée, son projet annuel et planifié son développement, c'est-à-dire les progrès économiques, financiers, humains, techniques ou commerciaux à réaliser pour atteindre le but fixé.

Le tableau de bord synthétique ainsi constitué est ensuite hiérarchisé pour bien fixer les priorités. Il est ensuite utilisé de façon périodique pour suivre le projet ainsi défini. Il permet d'évaluer régulièrement les éléments clés de l'activité et de prendre les décisions de relance au bon moment, en toute connaissance de cause. On fait le point, en général trimestriellement, sur les progrès, les retards et on met au point les actions correctives nécessaires.

Par la construction et l'utilisation régulière du tableau de bord structuré par partie intéressée, l'entrepreneur peut désormais prendre du recul par rapport au quotidien et piloter de façon fine son activité.

Il pose ainsi les fondements d'un développement équilibré, qui vise, pour son entreprise, un succès durable et mutuellement bénéfique pour les parties concernées.

Glossaire

Bilan de performance ou bilan qualité

Document de synthèse utilisé par la direction d'une entreprise.

Ce document récapitule les principaux résultats obtenus par l'entreprise en matière de performances au cours d'une période de temps définie, les compare aux objectifs et propose des améliorations.

Indicateurs de performance

Mesures permettant d'apprécier de façon objective le degré d'atteinte des objectifs et de suivre l'évolution des écarts.

Objectif (en matière de performance ou de qualité)

Résultat mesurable visé par un organisme, pour améliorer ou maintenir la qualité de ses prestations.

Exemples : mettre en place un système d'évaluation de la satisfaction des clients au premier trimestre de l'an prochain ; réduire de 50 % le délai de réponse à une demande de devis ; accuser réception de toute réclamation dans les 24 heures…

Ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité.

Note 1 : les objectifs qualité sont généralement fondés sur la politique qualité de l'organisme.

Note 2 : les objectifs qualité sont généralement spécifiés pour des fonctions et niveaux pertinents dans l'organisme.
(Selon ISO 9000:2005)[6]

---

6 ISO est le sigle de l'organisation internationale des normes qui siège à Genève. ISO 9000 est la série des normes qui définit le management de la qualité. ISO 9000 version 2005, intitulée *Principes essentiels et vocabulaire*, précise les concepts du management de la qualité.

Partie intéressée

Personne ou groupe de personne ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme (selon ISO 9000:2005).

Exemple pour une entreprise : clients, propriétaires, personnels, fournisseurs, syndicats, service des impôts, organismes sociaux, partenaires ou société dans son ensemble.

Politique qualité

Orientations et objectifs généraux d'un organisme concernant la qualité tels qu'ils sont formellement exprimés par la direction (selon ISO 9000:2005).

Qualité totale

Satisfaction équilibrée des exigences des principales parties intéressées par l'activité de l'entreprise.

Revue de direction

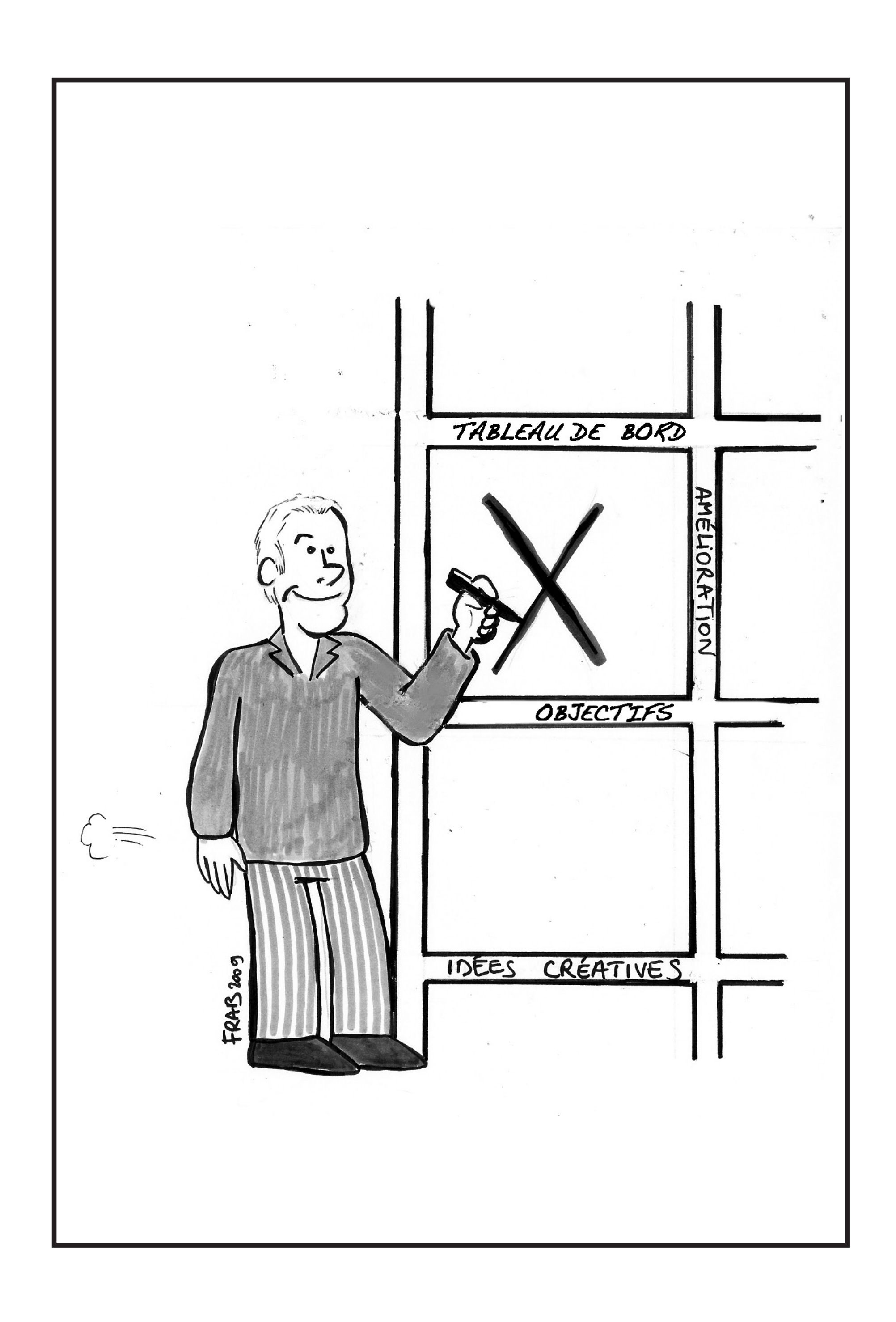
Examen effectué par la direction d'un organisme en vue d'analyser la pertinence, l'efficacité ou l'efficience du management de la qualité.

Tableau de bord

Ensemble des indicateurs qui permettent de mesurer la réalisation des objectifs.

Le tableau bord sélectionne, hiérarchise et présente l'information de façon synthétique et ciblée.

Il met en évidence les résultats significatifs, les écarts et les tendances.



Des grilles de progrès pour libérer votre potentiel de performance

Bibliographie

Patrick Iribarne, *Balanced scorecards et qualité – Le couple gagnant !,* mémentos « À savoir », AFNOR, 2003.

Didier Noyé, *Manager les performances,* INSEP Consulting Editions, 2002.

Les référentiels de développement équilibré

EFQM : *Modèle d'excellence de l'European Foundation for Quality Management,* 2005.

NF EN ISO 9004 – *Système de management de la qualité. Lignes directrices pour l'amélioration des performances,* AFNOR, 2000.

FD X 30-021 – *SD 21000 – Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises – Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises,* AFNOR, 2003.

Liens utiles

Organismes publics accompagnant la création et le développement des entreprises

L'Agence pour la Création d'Entreprise (APCE)
www.apce.com

L'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC)
www.apec.fr

Assemblée Permanente des Chambres de Métiers
www.apcm.com

Pôle emploi
www.pole-emploi.fr

Chambres de Commerce et d'Industrie
www.cci.fr
www.acfci.cci.fr

Ministère des Finances
www.minefi.gouv.fr

Ordre des experts-comptables
www.experts-comptables.fr

OSEO
www.oseo.fr

Sites Internet proposant des documents sur les tableaux de bord de performance

Qualité Online
www.qualiteonline.com

Quality and Co
www.qualityandco.com

Site Internet pour réaliser des tableaux de bord sous Excell

Tableau de bord avec Excel
www.tableau-de-bord.org

Sites Internet consacrés aux TPE/PME proposant des dossiers sur les tableaux de bord

NetPme
www.netpme.fr

Tpepme.com
www.tpepme.com

L'entreprise
www.lentreprise.com

Sites Internet proposant des services aux TPE/PME

Comptanoo
www.comptanoo.com

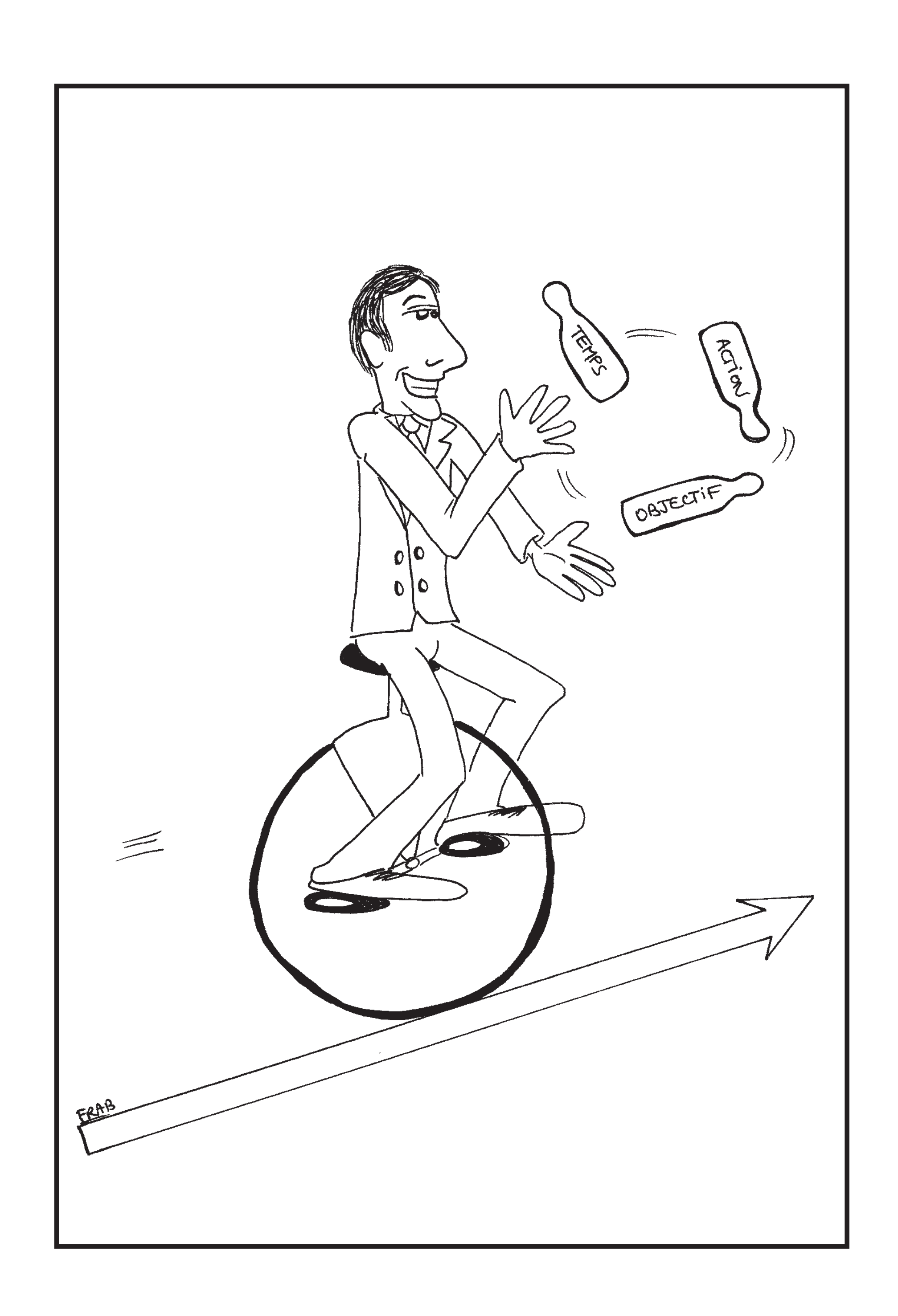
Companeo
www.companeo.com

Salons dédiés aux TPE/PME

Planète PME
www.planetepme.org

Salon des entrepreneurs
www.salondesentrepreneurs.com

Salon des micro-entreprises
www.salonmicroentreprises.com



La route du développement… équilibré !